Productividad para Managers

(Artículo basado en el libro "Resultados: La Fórmula" de R. Biasca, publicado por Granica)

El tema de productividad sigue siempre vigente, la revista Harvard Business Review de Mayo 2011 tiene un artículo sobre el tema. El manager siempre tiene a la productividad como uno sus objetivos, siempre está presionado para obtener resultados usando menos recursos.

Los Centros de Productividad empezaron a crearse en diferentes países en los años 50 y aun siguen existiendo. Periódicamente se realiza un Congreso de Productividad Mundial. Desde el punto de vista macroeconómico la productividad se relaciona con la competitividad de las naciones; el interesado puede consultar los rankings del IMD o el World Economic Forum.

Para analizar la productividad a nivel de organizaciones, el lector podrá consultar mis obras de "Productividad" (Ediciones Macchi, 1984) y "Eficiencia Empresaria" (Edit. UB, 1988-1994) o libros más recientes que sobre el tema existen en distintos idiomas. Son interesantes las publicaciones de APO (Asian Productivity Organization) y Productivity Press, una editorial dedicada a temas de productividad. Si bien, hace décadas, el enfoque estaba dirigido hacia el aumento de productividad de ciertos recursos (como el personal), desde hace tiempo el énfasis se ha puesto en el aumento de la productividad total.

La productividad puede medirse a través de índices que relacionan la(s) salida(s) de un sistema con una, varias o todo el conjunto de sus entradas (o sea, el producto con los insumos utilizados).
Los índices de productividad, ya sean totales o parciales, permiten tener una idea acerca de si la empresa se encuentra en su punto de equilibrio y conocer su eficiencia. Tienen la función de complementar la información económico-financiera clásica y, comparados con otras empresas dan una noción del grado de competitividad relativa.

En este artículo se describirá primero cómo se realiza el proceso de aumento de productividad total y luego se darán ejemplos de generación de ideas de aumento de productividad.

A. EL PROCESO DE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD TOTAL

Una empresa en marcha que decida encarar un esfuerzo de aumento de productividad necesita responderse las tres preguntas de la **Figura 1**

El Aumento de Productividad Total

¿Dónde concentrar esfuerzos?	¿Por dónde comenzar el esfuerzo de aumento de eficiencia? Abundan las empresas en donde se comienza el intento de aumentar la eficiencia suprimiendo el café a los empleados, reduciendo el número de fotocopias y eliminando las horas extras. Pero…¿es eso lo más adecuado?
¿Qué hacer?	¿Qué hacer en los temas relevantes? Es decir ¿Cuáles son las ideas concretas para aumentar la eficiencia en los aspectos determinados como significativos?
¿Cómo hacerlo?	¿Cómo transformar las ideas en hechos concretos? En muchas organizaciones se conoce que es lo que hay que hacer, pero no se pasa del "dicho" al "hecho". ¿Por qué?

Figura 1.

B. METODOLOGÍA PARA GENERAR IDEAS DE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD.

El aumento de productividad se logra a través de la formulación e implementación de ideas de mejora. Esta parte está dedicada a la generación de ideas concretas.

¿Cómo se hace en una empresa para generar ideas de aumento de productividad? Existen distintas formas. En general, los problemas a atacar son de dos tipos: analíticos y de creatividad. Se diferencian de acuerdo al modo de plantear el problema o situación, la metodología y/o disciplinas de aplicación, la cantidad de soluciones posibles.

- Los problemas analíticos son aquellos donde se requiere un planteo preciso. La metodología a emplear existe y la solución es única (a lo sumo ante la posibilidad de variación en los datos se hace un análisis de sensibilidad para ver el campo de variación de la solución). Estos son problemas que pueden atacarse usando herramientas de ingeniería, investigación operativa, etc. Son resueltos por el hemisferio izquierdo del cerebro.
- Los problemas creativos normalmente no son planteados con precisión, sino en función de condiciones o restricciones. Son ideales para el hemisferio derecho del cerebro. Como metodología a emplear se intentan procesos de imaginación inducida, lógica, recombinación de ideas, asociación, etc. Admiten más de una solución (lo cual implica luego la selección de la mejor propuesta).

La mayor parte de los problemas de aumento de productividad son de este último tipo. En la práctica, las técnicas usadas pueden dividirse en:

a. Analíticas

Son herramientas que guían el proceso de generación de ideas. Así por ejemplo las herramientas clásicas de ingeniería industrial sugieren como simplificar el trabajo o el movimiento de materiales. En los últimos años es creciente la aplicación de software (como el de simulación o minería de datos).

b. Creativas.

Intentan generar ideas mediante la libre asociación o con alguna forma de direccionamiento. Ejemplos son: las reuniones para estimular la expresión de ideas, el análisis de campo de fuerzas, el grupo nominal, las relaciones forzadas, las situaciones hipotéticas, etc.

También aquí hay diferentes software, que ayudan en la recolección y procesamiento de opiniones en reuniones de formulación de ideas.

¿Qué metodología usar?

La metodología sugerida es intermedia, tiene algún grado de estructuración y propicia también la generación creativa de ideas. Se ha usado con éxito en distinto tipo de empresas. Su sencillez permite utilizarla en diferentes niveles de la organización.

Consiste en:

a. Dibujar el sistema o subsistema a considerar, indicando objetivos, entradas, proceso, salidas, entorno, valor económico de entradas y salidas, entre otras cosas. Cuando se lo crea conveniente se señalan las actividades más importantes del proceso.
b. Generar ideas concretas. Sobre la base del sistema dibujado, un grupo de personas elabora posibles ideas de aumento de productividad. Este mecanismo se usa primero con los recursos (personal, equipos, etc.). Luego se consideran las diferentes áreas de la empresa (comercialización, producción, etc.). Se observa así que una recomendación específica (por ejemplo, “capacitar al personal” o “mejorar la supervisión”) puede ser usada en todas las áreas que además tendrán recomendaciones específicas de acuerdo con su naturaleza. Posteriormente habrá que analizar temas más generales: el producto, la gestión, los cambios estructurales y la estrategia. Puede ser

necesario analizar procesos que involucren a varios sectores de la empresa (desarrollo de productos, abastecimientos, distribución, etc.) y considerar la empresa "extendida" (incluir en el análisis proveedores y clientes).

En los párrafos que siguen se brindan algunos ejemplos referentes a recursos, áreas y gestión.

La metodología es aplicable a todo tipo de organización (bancos, hospitales, universidades, organismos del Estado, empresas agropecuarias, etcétera.)

C. LOS RECURSOS

Los factores de producción (personal, capital, energía, etc.) se encuentran presentes en todos los sectores de la empresa. Conviene entonces, analizarlos primero. Las recomendaciones para el personal serán luego aplicables para un vendedor, un comprador, un operario de producción o un empleado de costos, con ligeras adaptaciones. Lo mismo ocurrirá con un elemento de capital, como una máquina. Las recomendaciones podrán servir para una inyectora, un horno, una computadora, un cajero automático, un auto o una vaca.

El análisis de las posibles acciones que aumentarían la productividad del personal se hace, como en los casos posteriores, utilizando un modelo sistémico. En el sistema siempre se indican:

- Los objetivos
- Las entradas (insumos o recursos utilizados).
- El proceso (transformación, conversión de las entradas en salidas)
- Las salidas (lo producido o generado).
- El sistema exterior (contexto o entorno).

Cuáles son algunas posibles ideas que surgen del diagrama? Cambiar los métodos de trabajo, los materiales usados, etc. Una lista de posibles oportunidades se lista en la **Figura 2.**

Esta figura ayuda para el caso de análisis particulares. Supongamos que el lector (o la lectora) concurren durante el fin de semana al supermercado. Mientras esperan que la cajera los atienda, ¿qué ideas de aumento de productividad se le ocurren? ¿No están estas ideas contempladas en la **Figura 2**?

POSIBLES OPORTUNIDADES DE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL

Producto	– Diseño.
	– Calidad.
	– Cantidad.
	– Pérdidas (de trabajo y tiempo).
Recursos	– Cambio de insumos.
	– Relación personal - insumos.
Proceso	– Selección de personal.
	– Percepción del rol.
	– Habilidades, conocimiento y experiencia/ capacitación.
	– Salud
Instrucciones	– Métodos/ procedimientos
	– Programación
	– Organización
	– Supervisión
Entorno	– Lay - Out
	– Seguridad/ higiene
	– Interrelación con otras áreas.
	– Interrelación con otras personas
Objetivos	– Transmisión de objetivos
	– Conflicto entre objetivos
	– Incentivos económicos y no económicos / remuneración

Figura 2

No siempre hay acuerdo en las ideas. Por ejemplo: una de ellas es la utilización de incentivos monetarios para aumentar la productividad.
Según un estudio de la OECD ("Profit-Sharing in OECD Countries", OECD Employement Outlook, 1995; comentado en The Economist, 30-11-96) la popularidad de estos incentivos varía mucho según el país. En Europa, EE.UU, Canadá, Japón y Australia, la proporción de trabajadores que participa en las ganancias varía desde 3 a 27%
Los empleadores no siempre reparten utilidades por convicción, sino porque hay algún beneficio impositivo (Italia es una de las excepciones).
Los economistas dicen que la participación de ganancias aumenta la productividad, hace más variable el salario (permite absorber el impacto de recesiones) y aumenta el empleo. Los resultados prueban esto? Parcialmente. Algunos estudios dicen que aumenta la productividad.
La absorción del impacto del nivel de actividad y la estabilización del empleo parece ser más eficaz en EE.UU.
En Europa no está tan claro.
A principios del año 2000 los esquemas de compensación variable se usan cada vez más. La polémica sobre si los incentivos monetarios estimulan a la persona a lograr mejores resultados continúa. Y hay diferencia de país a país, de empresa a empresa y entre personas.

D. LOS SECTORES DE LA EMPRESA

Es posible generar ideas de aumento de productividad de todos los sectores de la empresa. Aquí se mencionarán algunos ejemplos de ideas en áreas operativas, administrativas y comerciales.

a. Areas operativas

En las áreas operativas es usual encontrar, al menos, procesos de transformación, mantenimiento y logística. Así por ejemplo, programar las actividades en forma distinta, tercerizar actividades de mantenimiento o reducir los inventarios con una manera diferente de comprar, pueden ser algunas de las múltiples ideas.

b. Sectores administrativos

En una empresa hay sectores administrativos de diferente naturaleza. Existen aquellos que esencialmente procesan datos y producen información; por ejemplo los sectores de costos, planeamiento y control de producción, presupuestos, administración de ventas, administración de personal, etcétera.

Por otra parte hay otros que producen un determinado servicio: capacitación, comedor, servicio médico, compras, tesorería, etcétera.

Los primeros brindan también algún servicio (asistencia técnica, por ejemplo) pero su objetivo principal es generar información. Los segundos proporcionan también alguna información, pero su objetivo básico es prestar un servicio.

En los sectores administrativos especialmente, a veces conviene analizar algunos procesos (y no solamente los departamentos involucrados). Así, por ejemplo, es útil analizar todo el proceso de abastecimiento y dentro de él (como un subproceso) estará el departamento de "Compras".

c. Las áreas comerciales

En su concepción más amplia el área comercial de una empresa podría estar integrada por diferentes sub-áreas de marketing, ventas, distribución, servicio postventa, etc. El peso relativo de las funciones y sus características dependerá de la empresa.

- Es necesario definir los objetivos del sistema: ¿vender unidades? ¿maximizar la contribución marginal? ¿monto de dinero o monto de dinero cobrado? Esto ayudará a establecer el producto deseado del sistema (¿ventas realizadas, facturadas, cobradas, entregadas?).
- Si el producto vendido es la salida del sistema, la entrada principal es el producto a vender, que puede o no ser fabricado por la empresa. Para vender se necesita personal y otros recursos (capital, material promocional, información, etcétera).

– El producto tiene un destinatario: el que lo va a usar o consumir. A ese usuario/consumidor se podrá llegar en forma directa a través de intermediarios; la cadena de distribución será simple o compleja.

Las posibles ideas de aumento de productividad surgen claramente una vez definido el sistema.
Algunas evidentes son:

– Evitar pérdidas (ventas no entregadas, ventas no cobradas, ventas no facturadas, ventas rechazadas, etcétera).
– Definir con claridad el objetivo del sistema.
– Hacer un esfuerzo por regular el proceso de venta (metas por vendedor, buena supervisión, adecuada zonificación, programación de visitas y “rutas”)
– Usar las recomendaciones vistas en el análisis de productividad de personal. Así como el profesional de desarrollo de nuevos productos tiene características diferentes a un operario de fabricación, así también el personal de ventas tiene sus peculiaridades y problemas especiales. En este caso es muy importante una buena selección y capacitación. La remuneración y los incentivos (monetarios y no monetarios) requieren un estudio especial. A preguntas como cuál es el tamaño de fuerza de ventas óptimo a veces no se encuentra respuestas sencillas.
– No vender lo que el cliente no necesita o desea. Esta idea, como todas las relacionadas con la forma de llegar al cliente están en el entorno del sistema elegido. La búsqueda de la satisfacción del cliente, el simplificar la distribución, etc., son ideas típicas.

E. LA GESTION

¿Qué importancia tiene el conocimiento de los conceptos fundamentales de administración para la generación de ideas de aumento de eficiencia?
Es necesario comprender muy bien los conceptos de planeamiento, organización, conducción de recursos humanos y control. Si bien el tema es muy vasto, está bien tratado en libros y cursos especializados; por ello la recomendación es simple: tenerlos en cuenta.
Si usted hace mucho tiempo que no lee un libro de texto universitario de Administración, hágalo. No cambian mucho de año en año, pero la diferencia es grande cuando el lapso es mayor a cinco años.
Ocurre a veces que el profesional preocupado por la productividad recorre una empresa y observa que los objetivos no están bien definidos, que existen varios sectores responsables del mismo tema, que los empleados no son considerados como personal y que la mayor parte de la información que se maneja es la verbal. ¿Se puede esperar una alta productividad en estas condiciones?

F. RESUMEN DEL ENFOQUE INTEGRAL

Podrían haberse dado más ejemplos y profundizado el enfoque, pero el espacio que se puede dedicar a este tema en el artículo es limitado.
La **Figura 3** condensa la metodología y la **Figura 4** brinda el ejemplo de hace mucho tiempo de una fábrica de cigarrillos (ejemplos recientes no pueden ser brindados por razones de confidencialidad). El ejemplo no debe llevar a pensar que la metodología es propia de las empresas industriales; puede aplicarse a empresas de servicios y organizaciones sin fines de lucro, empresas agropecuarias o mineras y organizaciones gubernamentales.

EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL

Síntesis del Enfoque Integral

Medición de productividad y diagnóstico

¿Dónde concentrar esfuerzos?

DIAGNOSTICO		
Temas que parecen importantes	Partes del sistema de empresa	Areas de la empresa
–	–	–
	–	–
	–	–





¿Qué hacer?

- *Dibujo del sistema o subsistema*
- *Ideas concretas*



TEMA	SUBTEMA	IDEAS CONCRETAS
1. Recursos	Personal Maquinaria Materias primas Servicios de planta	
2. Sectores de la empresa	Areas operativas Sectores administrativos Comercialización	
3. El producto	Producto Precio Comunicación Distribución	
4. Mejor gestión		
5. Cambios estructurales y estrategia empresaria		



¿Cómo hacerlo?

Diseño de un programa de aumento de productividad total y administración de los proyectos

Figura 3

EJEMPLO INTEGRADOR

Ideas de aumento de productividad en una empresa de cigarrillos

Tema	*Subtema*	*Ideas concretas de aumento de eficiencia*
Fabricación	*Plantas del interior del país y empresa cautiva de producción de material de envasamiento.* *Elaboración primaria (tabaco)*	1. *Mejorar la integración (coordinación de planes de producción, etc.) entre la fábrica principal y éstas, proveedoras de insumos.* 2. *Disminuir la densidad del cigarrillo.* 3. *Usar una "salsa" (agregados que le dan sabor y aroma al tabaco) de menor costo.* 4. *Utilizar más instrumentación para qué mediante controles más rápidos, se regule mejor el proceso (en especial, el grado de humectación del tabaco.* 5. *Utilizar una buena presión de vapor (el vapor humecta el tabaco).*
	Elaboración secundaria (formación del cigarrillo y envasamiento)	6. *Mejora la programación de máquinas "cigarrilleras" (que arman y envasan cigarrillos)* 7. *Uniformar las máquinas "cigarrilleras" (las hay de distinta marca, edad y productividad.* 8. *Reducir la capacidad ociosa (hay 42 máquinas y trabajan no más de 37)* 9. *Usar un material de empaque que reduzca las paradas de máquina.* 10. *Mejorar la programación del mantenimiento del sector*
Abastecimientos	*Compras e Importaciones*	11. *Simplificar el sistema de compra y hacerlo más rápido (requería detalladas especificaciones , tres ofertas de proveedores, varios niveles de aprobación, etc.)* 12. *Reducir la cantidad de personal (para ese nivel y tipo de compras era excesivo)* 13. *Reducir los stocks (no se iba a disminuir la seguridad de abastecimiento).* 14. *Mejorar el control de los inventarios.*
Proceso administrativo	*Estructura Organizacional*	15. *Reducir la cantidad de niveles en la organización de fábrica (la cadena de mando era: gerente general, gerente técnico, gerente de producción, gerente de turno, supervisores, capataces de línea, encargado de equipo y operarios).* 16. *Revisar la dependencia funcional de ciertas áreas como ingeniería y control de calidad.*
	Coordinación entre áreas	17. *Mejorar la relación entre comercialización y finanzas.* 18. *Tratar temas comunes entre las áreas como por ejemplo la variedad de productos a ofrecer al mercado, las compras , etc.* 19. *Difundir el organigrama formal de la empresa (no se lo conoce bien).*
	Motivación - comunicación	20. *Disminuir el contenido de autoritarismo en el estilo de conducción. Favorecer la delegación y la motivación.* 21. *Utilizar indicadores de desempeño para conocer a aquellas personas que logran buenos resultados.* 22. *Mejorar la comunicación vertical , nutriendo a las capas inferiores de la organización de mayor información.*
Es oportuno aclarar que existían ideas en otras áreas (por ejemplo: comercialización).		

Figura 4